الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

سبتمبر
(ايلول)
2001
السنة التاسعة
العـدد الثامن عشر

للمشتركين فقط
العـــدد 210

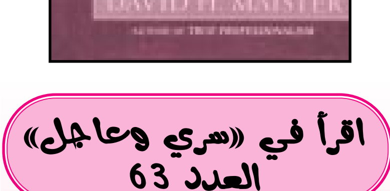
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

الثقافة التنظيمية

لتطابق أفعالُك أقوالَك

ما يجب أن يفعله المديرون لغرس ثقافة تنظيمية منجزة

تأليف : ديفيد مايستر



الشخصية قبل النظام

هل هناك علاقة مباشرة بين حماس الموظفين والنجاح المالي للشركة؟ وأيهما يسبق الآخر: النجاح أم الحماس؟

للإجابة عن هذين السؤالين، أجريت دراسة على 29 شركة عاملة في مجال الخدمات، وشملت 11 ألف موظف يعملون في 15 نشاط تجاري. وعند تحليل البيانات باستخدام المناهج الإحصائية العامة ثبت بالدليل القاطع أن شخصية المدير وبث روح الحماس في الموظفين، يشكلان أهم عاملين في نجاح أي مؤسسة. كما أن نجاح الشركات لا يوقد حماس الموظفين ما لم يتمتع المديرون بشخصيات سوية ويمثلون قدوة حسنة للموظفين. كما أن وجود نظام إداري متكامل ومحكم يقل أهمية عن وجود إدارة تتمتع بالنزاهة والاستقامة والمصداقية.

وقد أثبتت الدراسة الإحصائية التي أجراها «ديفيد مايستر» - المؤلف - ما يلي:

- الشركات الأكثر ربحية هي التي يتمتع موظفوها بالدافعية وحب العمل.
- حماس الموظفين هو الذي يحقق الأرباح للشركة، وليس العكس.
- مهارات المديرين هي المصدر الأساسي لإشعال حماس الموظفين.
- المديرون الناجحون يؤيدون القول بالفعل فتراهم يفعلون ما يقولون ويؤكدون ما يدعون.
- هناك مؤشرات سلوكية يستطيع أن يوظفها المديرون ويحولوها إلى نتائج مالية.
- الحوافز والمكافآت العادلة هي أقصر طريق لتحسين الأداء وسيادة روح التفاني في العمل.
- المؤسسات المستقرة وظيفيا تحقق نتائج مالية تفوق الشركات التي تعاني من معدلات مرتفعة في دوران العمالة.

وباختصار، تقدم هذه الدراسة دليلا إحصائيا على أهمية مهارات الاتصال والسمات الشخصية للمدير، وتثبت أن النجاح يعتمد على عوامل شخصية أكثر مما يعتمد على نظام إداري صارم.

حقائق عن الدراسة:

1- أجريت الدراسة على شركات خدمات من أمريكا وبلجيكا والبرازيل وكندا والصين وإنجلترا وفرنسا وألمانيا وهونج كونج و أيرلندا وإيطاليا واليابان والمكسيك وهولندا وسكوتلندا وأسبانيا.

2- شملت الدراسة دعاية وإعلانات وعلاقات عامة واستشارات ورعاية صحية وتسويق.

3- تراوح عدد العاملين في الشركات موضوع الدراسة بين 10 و 351 موظفا.

4- طلب من كل موظف أن يقيم إدارته بناء على جودة الخدمة والشهرة في السوق وطول العلاقة مع العملاء والربحية والنمو وجو العمل والابتكار والإبداع وروح الفريق والتحسين المستمر.

5- شملت الدراسة الأداء المالي بما في ذلك هامش الربح ونسبة الربح لكل موظف ونمو الإيرادات ونمو الأرباح.

6- استخدم التحليل الإحصائي لتحديد العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة.

النتيجة الأولى:
أفضل 9 مؤشرات على الأداء المالي

تحقق الشركات التي يتمسك موظفوها بالمؤشرات التسعة التالية أرباحا ونموا أكبر:

1- **رضى العميل أولا:** لا يوجد خلط أو لبس في الشركات التي تتمتع بمعدلات أداء عالية بين الأولويات، فإما أن توجه الشركة كل جهودها لإرضاء العملاء أو لا تفعل شيئا من ذلك أبدا.

2- **لا نغلب الأهداف الشخصية على اهتمامات العملاء:** الأداء الجماعي في فريق أفضل من أن يبذل كل فرد أقصى جهده بصورة منفصلة.

3- **من يعمل أكثر، يأخذ أكثر:** نظام الحوافز والمكافآت عادل وصارم والفرصة متاحة للجميع لزيادة دخولهم، والمكافآت والعلاوات لا تذهب إلا لمن يستحقها.

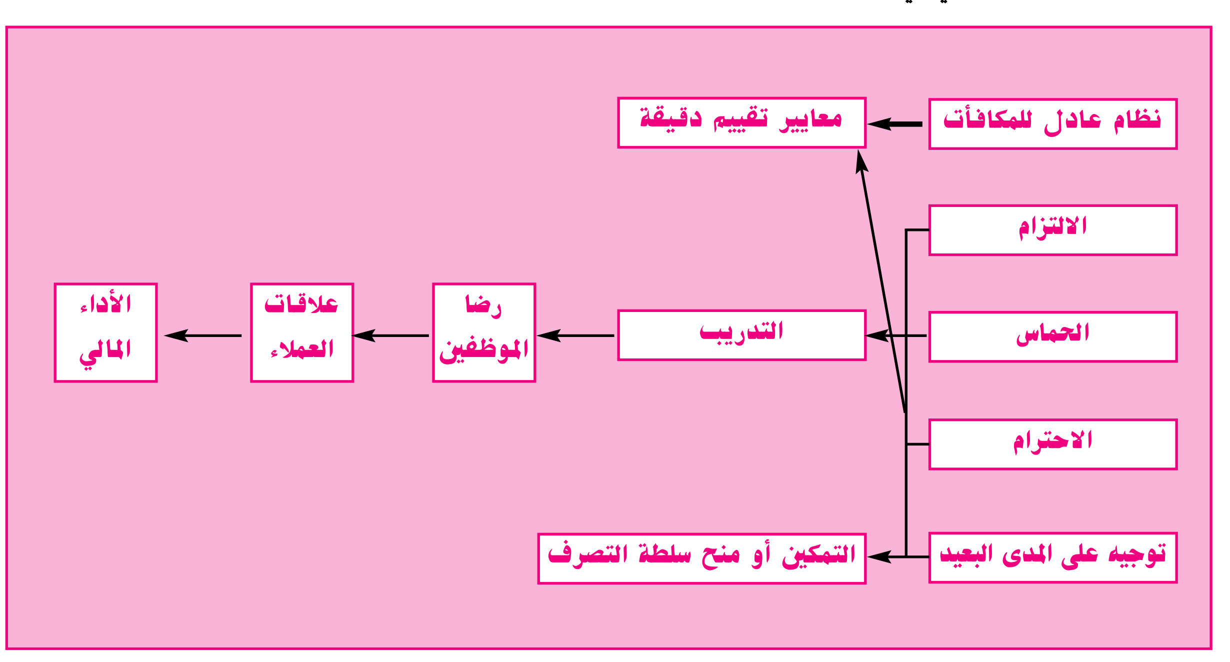
4- **تحصل الإدارة على أفضل وأقصى ما لدى الجميع:** حيث يبذل كل فرد أقصى طاقته، ويقتصر دور المدير على التأكد من أن كل شخص ملتزم بتحقيق النتائج التي وضعها الفريق.

5- **يلتزم كل موظف بأن يتعلم ويطور مهارات جديدة:** يواظب الموظفون على التحسين المستمر للذات والعادات واكتساب الخبرات والمعارف طوال الحياة، لأن السوق دائم التغير والتطور، وهذا هو السبب في اعتبار تطوير المهارات مصدرا من مصادر الربح وارتفاع الإيرادات.

6- **استثماراتنا المستقبلية لا تتوقف:** إذا أدرك الموظفون أن الإدارة تستثمر للمستقبل، سيشعرون بالحماس ويتأهبون للمشروعات والإنجازات القادمة. فالموظف الذي يطور مهاراته وقدراته يجب أن يدرك أن استثماره في ذاته سيعود عليه بفائدة مادية ومعنوية مؤكدة.

7- **نعامل الآخرين باحترام:** عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون باحترام فإنهم سيتسابقون إلى التفاني والولاء. لكن الاحترام ليس جزئياً أو نسبياً، بل يشمل كل الأفراد وكل الأوقات وكل المستويات.

8- **مراقبة جودة مشروعات العملاء:** الشركات الناجحة تصمم أنظمة فعالة لمراقبة جودة العمل، فتقل عمليات الإحلال والاستبدال وتزاوج بين الرقابة على الجودة والتحسين المستمر، فتكون النتائج تطورا مستمرا في الأداء وفي النتائج.



9- كل العاملين محترفون: الشركة لا تتخلى عن مبادئها عند تعيين موظفين جدد. وحتى في الحالات الطارئة، لا يتم تعيين سوى الأكفاء والمحترفين وممن يحققون معايير الأداء الراقي.

تمثل المبادئ التسعة السابقة أفضل المؤشرات من وجهة نظر الشركات التي شملها البحث. والمديرون الذين يطبقون هذه المبادئ يتبوءون مكانة مرموقة في شركاتهم. ويمكن اعتبار هذه المؤشرات بداية جيدة تنطلق منها طموحات ومبادرات أخرى للنمو. وهذه المبادئ في أغلبها حقائق بديهية ومنطقية، لكن التحدي الذي يواجه المديرين لا يكمن في معرفتها، بل في ممارستها.

النتيجة الثانية: الطريق إلى الربح

الجودة وعلاقات العملاء هما ركيزتا الأداء المالي للشركة وهما نتيجة لرضى الموظفين. فلكي تزيد أرباحك عليك أولا أن تزيد رضى الموظفين بإعداد معايير دقيقة لتقييم أدائهم وتدريبهم وتمكينهم. ومن خلال تحليل بيانات البحث إحصائيا لتحديد عوامل السبب والنتيجة بين 74 عاملا أو متغيرا وبين الأداء المالي للشركة، وبناء على المعايير المستخدمة في هذا المضمار، قمنا بوضع نموذج يشمل كل العناصر التي تؤثر على الأداء المالي للشركة. وهو كما يلي:

وهذا النموذج يوضح ما يلي:

1- الجودة وعلاقات العملاء يحكمان الأداء المالي لأي شركة.

2- الجودة وعلاقات العملاء نتيجتان مباشرتان لرضى الموظفين.

3- رضى الموظفين نتيجة لتطبيق معايير تقييم دقيقة وبرامج تدريب مقننة والحرية في التصرف واتخاذ القرار.

4- معايير تقييم الأداء الدقيقة تحتاج لنظام عادل للمكافآت والالتزام والحماس واحترام الموظفين.

5- برامج الجودة هي نتيجة للإشراف والتوجيه الممتزج بالالتزام والحماس والاحترام.

6- تمكين الموظفين ينتج عن الإشراف والتوجيه الفعال على المدى الطويل.

ومن هنا نلاحظ أن التدريب والتطوير مثلا لا يحققان أي نتائج إلا في بيئة عمل معينة وبفعل عوامل أخرى مساندة ومكملة لهما. وبذلك يلقى هذا النموذج الضوء على العلاقات التي يمكن بناؤها على أسس إحصائية ورياضية، مما يمكن المديرين من رؤية قراراتهم في أرباح أو خسائر الشركة. أي معرفة القرارات التي تؤدي إلى أرباح أو خسائر.

وهذا يؤكد إمكانية التنبؤ بنتائج التحسين والتطوير وآثاره المباشرة على الأداء المالي. وذلك طبقا للمعادلة التالية:

- لنفرض أننا وضعنا كل عامل من عوامل الأداء المالي على مقياس من 1 إلى 6 حيث تمثل القيمة 1 «رفضا تاما» والقيمة 6 «موافقة مطلقة».
- نحسب بعد ذلك نتائج الأداء المالي الإضافية في

العامل	التأثير على الأداء المالي بزيادة نقطة واحدة
الجودة وعلاقات العملاء	104 %
رضى الموظفين	42 %
المعايير العالية للأداء	40 %
التوجيه والتدريب	17 %
الالتزام والحماس والاحترام	14 %
التمكين والتفويض	10 %
نظام عادل للمكافآت	10 %
وضوح الأهداف	9 %

وهكذا ستكون البيانات المجمعة كالتالي:

- **إذا قامت الشركة بزيادة الجودة وعلاقات العملاء بنسبة 20 في المائة ستحقق أكثر من ضعف الأرباح الحالية**
- **إذا قامت الشركة بزيادة العناصر الأربعة التالية بنسبة 15 في المائة: (1) النظام العادل للمكافآت (2)الالتزام (3)الحماس و (4) التوجيه على المدى الطويل، سيتحسن الأداء المالي لها بنسبة 42 في المائة بما في ذلك نسبة الربح والنمو**
- **إذا قامت الشركة بزيادة هذه العناصر الأربعة السابقة بنسبة 15 في المائة سيتحسن الأداء المالي لها في فترة وجيزة بنسبة 9 في المائة على الأقل و14 في المائة كحد أقصى.**

حالة زيادة كل عامل من عوامل الأداء نقطة واحدة، مثل الانتقال من «موافق إلى حد ما» إلى «موافق» مثلا : (انظر الشكل ص 3)

الدروس الأربعة المستفادة من هذه الدراسة

الدرس الأول: دور المديرين

يوجه المدير الكفء اهتمامه إلى ثلاثة أمور في غاية الأهمية هي :

1- شخصياتهم

يحتاج المديرون إلى دراسة تأثير سماتهم الشخصية على النجاح أو الفشل. فقد تبين أن أفضل المديرين :

- يتميزون بقدرة كبيرة على الاتصال وتوضيح الرؤية ورسم شخصية الشركة.
- يستمعون باهتمام ولا يؤذون مشاعر الآخرين.
- يجسدون كل قيم الشركة وأفكارها.
- يتمتعون بشخصيات جاذبة للمواهب ولا يستمر في العمل معهم سوى المجدين.
- يمكن التحدث معهم في أي وقت، وأمانتهم فوق مستوى الشبهات.
- تتساوى عندهم الأهواء والميول فلا يتحيزون لرأي دون مناقشته ودراسته.
- يمنحون الآخرين الشعور بالثقة والتميز.
- منضبطون وملتزمون بالمعايير والأنظمة ويعرفون متى يخرقون القوانين.
- قدوة حسنة ويتصرفون بنزاهة واستقامة.

2- قيمهم ومعتقداتهم

بينت الدراسة أن النجاح لا يتأتى من تطبيق سياسات وإجراءات معينة، بل مما يدور في العقول. فما يفكر به المديرون يؤثر على ما تحققه الشركة، فالمديرون الناجحون :

- ينتقون الموظفين الأكفاء، ويتركون الأمور تسير في مجراها الطبيعي.
- يهتمون بما يحدث في حياة الموظفين ويضعون استقرارهم الشخصي قبل الأرباح والنتائج السريعة.
- يهتمون بالموظفين كبشر قبل اهتمامهم بهم كموظفين.
- يضعون الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يحترمون الناس قبل أن ينتظروا الاحترام من الناس.
- يتعاملون بحب فيحتفظون بأفضل الموظفين الذي يكتسبون ثقة العملاء فيحققون أعلى الإيرادات.
- يملكون روح الدعابة والفكاهة ويضفون توازنا صحيا على نظرتهم لأنفسهم ولعملهم.
- يؤمنون أنه من السهل استبدال العملاء وليس من السهل استبدال الموظفين.

3- تأييد الأقوال بالأفعال

طبقا لهذه الدراسة فإن المديرين الناجحين يصغون جيدا لفلسفة الشاعر الذي يقول : «لا تنه عن خلق وتأتي مثله .. عار عليك إذا فعلت عظيم». فالمديرون المنجزون :

- يعتبرون ضعف الابتكار وسقم الإنجاز ذنبا لا يغتفر.
- يصرون على أن ينجح كل شخص في مهمته.
- يحبون موظفيهم بصدق ويعاملون برفق وقت الشدائد والمحن.
- يتسامحون مع أخطاء التعلم، ويشجعون الموظفين على الاستقلال بآرائهم ونظرتهم للأمور.
- يسمحون للموظفين بالتجربة والخطأ.
- مستقيمون ومتكاملون في شخصياتهم لأنهم لا يدعون إلا ما يفعلون.
- يضعون أصابعهم على الداء ولا يخافون اللحظات الأخيرة أو التغييرات الجذرية.
- لا يأنفون المهام الثانوية والأعمال الهامشية، بل ينظفون كالعمال ويقودون كالقادة.

4 - توقعات أخرى من المديرين

تحدد الدراسة التوقعات الأخرى التي يجب أن يحققها المدير الكفء ومنها :

- يتحدث مع الموظفين بانتظام ويسألهم «من هو المدير القدوة الذي يريدون أن يحتذوا به».
- دقيق وصارم في أوامره ما دامت في مصلحة العمل وغير متناقضة.
- يضحي بالربح على المدى القصير من أجل إرضاء الموظفين على المدى البعيد.
- يسمح لكل فرد بأن يؤدي دوره في العمل ويبحث عن طرق ووسائل لتلافي الثغرات.
- يركز على الجوانب الايجابية ويرى الأبيض في الأسود.
- يلتقي بالموظفين خارج وقت العمل ليكتشف المشكلات التي تؤرق الموظفين.
- يوازن بين التخطيط والتنفيذ، فيضغط على الموظفين باستمرار دون أن يربكهم أو يشل طاقاتهم.
- يمارس الإدارة الشفافة فيكشف كل خطط العمل وتوقعاته لكل موظفيه.

الدرس الثاني: كيف تخلق ثقافة شركة ناجحة؟

يطلق على المبادئ والقيم والسياسات والسمات الأخلاقية التي تتعامل بها الشركة مع الموظفين والذي يجب أن يتعامل به الموظفون مع الشركة ومع بعضهم بعضا ومع العملاء أيضا، مصطلح «ثقافة المؤسسة أو المنظمة». وتقع مسئولية تحديد وتطوير وتغيير هذه الثقافة التنظيمية على عاتق المدير الذي يجب أن يوازن أيضا بين المعايير الرسمية والشخصية.

ولا تتهاون الشركات العريقة ولا تقبل أي انتهاك لإنجازاتها ومعاييرها، ولا تقبل أي تقصير يؤثر على إيراداتها. هذه الشركات تستجيب فورا لأي مخالفة وتعتبرها خرقا لتقاليدها التي قبلها واستقر عليها الجميع، وذلك من خلال الإجراءات التالية :

1- تذكير الموظف المخالف بمعايير الشركة بأسلوب لطيف ومهذب وسري.
2- مناقشة الموظف بقوة وعنف إذا كرر نفس المخالفة.
3- توبيخ الموظف شخصيا إذا تكررت المخالفة للمرة الثالثة.
4- إذا تكررت المخالفة مرة رابعة يكون على الموظف تقديم استقالته.

وبينت الدراسة أن الشركات الكبرى لا تتهاون إطلاقا في التالي :

1- أي استغلال غير مشروع للسلطة أو الوظيفة.
2- عدم احترام الموظف للآخرين.
3- الموظفون الذين يكثرون من الاعتراض والشكوى.
4- عبارات التحقير والازدراء والغيبة التي قد يطلقها بعض الموظفين.
5- التأخر عن الاجتماعات الداخلية ومواعيد العملاء.
6- خيانة الأمانة أو تسريب معلومات سرية من الشركة.
7- التمارض والتهرب من المسئولية وافتقاد الشعور بالانتماء.
8- الخلافات الداخلية والألاعيب السياسية والمنافسة غير الشريفة ومحاولات خلق محاور ومراكز قوى متصارعة.
9- الكسالى من الموظفين الذين لا يبذلون أقصى طاقاتهم.
10- صانعو الإرباك ومحبو التجول وتعطيل الآخرين وكثيرو الكلام .. قليلو الأفعال.

مع العلم أن ثقافة الشركة لا تتحقق وتترسخ إلا بإدراك المعوقات المستقبلية، لأن هذه الثقافة لا تنتج عن الإجراءات التي يحددها المديرون ولا من سماتهم الشخصية فقط. إذ لابد أن يعثر المديرون على طرق يشجعون بها كل فرد لكي يتصرف بشكل مناسب. وهذا يتطلب محاولات كثيرة من النصح والمواجهة والنقد والشدة واللين والثواب والعقاب.

وعلاوة على المحاولات الفردية يستطيع المديرون وضع أسس للمحافظة معايير الأداء الراقية. فالشركات الناجحة تمتلك توقعات مرتفعة، منها :

* أن يكون لسان حال الموظفين : «ليس مهما كيف، المهم أن نصلح الخطأ».
* أن يوطد الموظفون علاقاتهم القوية مع العملاء بمستوياتهم المتعددة.
* أن يطور كل موظف ويحسن أداءه الوظيفي.
* أن يتعامل كل موظف بمودة ولباقة وبأسلوب ينم عن الاحتراف.
* أن يعمل كل فرد كعضو في الفريق ويدرك ما هو المطلوب منه.
* أن لا يغلب بعض الموظفين الموهبة على الأخلاق. فهذه لا تغني عن تلك.
* أن يتعلم كل موظف المهارات الجديدة ويتابع المجالات الجديدة ويعلمها لزملائه.

وبهذا تخلق ثقافة الشركات الناجحة الإحساس بالانتماء والمشاركة. فلسان حال الموظفين في أي موقف هو: «نحن جميعا سواء، لأننا جميعا شركاء». وبعبارة أخرى فإن أفضل الثقافات هي :

«تجمعات عشوائية من الموهوبين، تشكل أنظمة فرعية تم الاعتناء بها جيدا حتى نما أفرادها ووصلوا بأدوارهم وإحساسهم بالمسئولية إلى طور النضج والحيوية، فأصبحوا يملكون ما يسمى «برأس المال الاجتماعي» أي التلقائية الاجتماعية التي تساعد الناس على العمل والتفاعل والنجاح سويا.»

ووفقا لنتائج الدراسة، فإن أفضل الثقافات يوجد:

* تقليد يشجع على البحث والتطوير والحرية في إدارة أنشطة الشركة.
* جو من الولاء للشركة وللآخرين داخل نفس القسم.
* يناقش الموظفون النتائج الأرقام بقوة مع بعضهم ومع المديرين.
* جوائز أسبوعية للأفراد الذين يسهمون أكثر في تحسين جودة منتجات الشركة.

* روح المثابرة لحسم المشاكل والقضايا التي قد تبرز من وقت لآخر.
* يفخر الموظفون بإنجازاتهم وإنجازات الآخرين.
* يدرك الموظفون أن المديرين موجودين ليساعدوهم على أداء مهامهم.
* يتجول الموظفون في الشركة ليساعدوا زملاءهم في الأعمال المتأخرة قبل أن ينصرفوا.

الدرس الثالث: أهمية التركيز على إدارة الأفراد

يهتم المديرون في الشركات الراقية بتطوير الأفراد ومهاراتهم، فالمديرون الذين يطورون بيئة عمل مرحة مستخدمين المكافآت غير المادية يحققون بالضرورة نتائج أفضل من أقرانهم. فكيف تطور الشركات أداء أفرادها؟

المفتاح الأول: أفضل الإجراءات

أفضل الشركات:

* تجعل قدامى الموظفين مسئولين عن مساعدة الموظفين المبتدئين في تطوير مهاراتهم.
* تتمسك بمراجعة الأداء والنتائج في مواعيد محدد ومتفق عليها مسبقا.
* تشجع التفويض حتى يستطيع الأفراد تطوير المهارات والكفاءات الإضافية.
* تشرك الجميع في اتخاذ القرارات.
* تؤسس حلقات للنقد الذاتي حتى يقترب الموظفون من الإدارة بشكل تدريجي.
* تشجع على التعبير عن الرأي والمخاطرة بدون خوف من النقد أو رد الفعل.
* تسمح للأفراد بإدارة المستقبل والتطلع لتنفيذ المهام الحالية انتظارا للمهام المستقبلية.

المفتاح الثاني: بث النشاط في أرجاء الشركة

أشرنا إلى أن أبرز نتائج الدراسة هي وضوح العلاقة بين الحماس والنتائج المالية. وفيما يلي بعض الأفكار لإفعام الشركة بالنشاط والحيوية:

* منح الموظفين درجة من التحكم في عناصر العمل المرتبطة بحياتهم الشخصية.
* قياس مواقف الموظفين بشكل منتظم والاستجابة لاهتماماتهم ومخاوفهم بطريقة عملية.
* تشجيع الموظفين على اختيار الأعمال التي يحبونها ونبذ الأعمال التي لا تلائم اتجاهاتهم.
* توفير الموارد للموظفين لتبني المشروعات التي يشعرون بالحماس نحوها.
* تشجيع النمو الشخصي بشكل منتظم.
* السماح للجميع الحديث عن خبراتهم الشخصية والخارجية.
* المرونة والسماح للمديرين والموظفين بتنفيذ كل ما يعن لهم وما يبعث الفخر في حياتهم.
* إثارة روح التحدي في كل موظف ليكون أداؤه السابق أفضل من أدائه اللاحق.

المفتاح الثالث: التقدير بالمكافآت غير المالية

وبينت الأرقام الإحصائية أن الأفراد يعملون بشكل أفضل إذا شعروا بالتقدير المالي، مثل:

* منحهم إجازات مفاجئة خلال أيام العمل الرسمية تقديرا لهم.
* مكافأة الإنجازات الاستثنائية بأجر إضافي.
* التشجيع على الأداء الجيد بالكلمات و الدولارات معا.
* التعبير عن التقدير بصورة غير رسمية في المواقف التي لا تستحق المكافآت المالية.
* منح الأفراد أجرا إضافيا في المناسبات الشخصية مثل الزواج وإنجاب الأطفال.
* تنظيم الرحلات أيام الإجازات ليمارس الموظفون حياتهم وهواياتهم.
* منح الأفراد شهادات تقدير عن أي أفكار جيدة يبتكرونها.
* إظهار التقدير حتى بالنسبة للإنجازات الصغيرة.
* مشاركة العملاء في الجوانب الإيجابية التي يقولها العملاء

المفتاح الرابع: بناء بيئة عمل مرحة

في الشركات الكبيرة لا يتعارض المرح مع العمل الجاد، بل إن الشركات الجادة جدا تدين بالفضل لروح المرح الذي يحرك الطاقات ويبعد الملل عن جو العمل، وذلك كما يلي:

* تنظيم رحلات ترفيهية وميدانية.
* مشاركة المديرين وجبات الغداء مع الموظفين.
* انتهاز المناسبات لإقامة الحفلات وتنظيم اللقاءات.
* تنظيم يوم للأعمال الخيرية يلتزم فيه الموظفون بالعمل التطوعي لصالح مؤسسة خيرية محلية.
* نشر مطبوعة داخلية ساخرة مليئة بالمرح لينتقد فيها الموظفون أنفسهم أولا وزملاءهم ثانيا.
* نشر الرسوم الكاريكاتورية على لوحة إعلان الشركة.
* نشر قائمة بأكبر وأوضح عشرة أخطاء يرتكبها المديرون خلال عام.

- تخصيص يوم لكل موظف يسمح له فيه بإحضار أبنائه معه إلى المكتب.
- تنظيم رحلات جماعية إلى السينما أو المسرح.

أربعة مجالات للتميز

في المجالات الأساسية الأربعة التالية يتميز المديرون الحقيقيون عن نظرائهم، ليس لأنهم أذكى من غيرهم، بل لأن أفعالهم توافق أقوالهم، أو العكس.

التعيين

يعتبر تعيين الموظفين من الأنشطة الحيوية لشركات القمة. وهذه أهم الممارسات التي تمخضت عنها الدراسة:

- تختار موظفيها بدقة شديدة، فتلفظ الموظفين الذين لا يتوافقون مع ثقافة الشركة.
- تبحث عن موظفين يتمتعون بروح الحماس والطموح والإنجاز.
- تفضل من يتميزون بروح الفريق والعمل الجماعي على الموهوبين غير المتفاعلين.
- تسأل أسئلة محددة في المقابلات الشخصية مثل: «مع أي نوع من الزملاء تحب أن تعمل؟»
- تشرك كل أعضاء القسم والفريق في اختيار الموظف الجديد.
- تعين الموظفين قبل أن تحتاج إليهم لتتجنب خطر اتخاذ قرارات متسرعة في التعيين.
- تعتبر التعيين حافزا ودافعا للإنجاز وليس اختبارا للمهارات.
- تطبق أسلوبا جيدا في التوجيه ودمج الموظف الجديد وتعين له مدربا وراعيا داخل الشركة.
- تعقد لقاءات على الغذاء والعشاء لتعريف الموظفين على المديرين المتمرسين.
- أمينة فيما تعرضه للموظفين الجدد من إغراءات وعناصر جذب.

التدريب

التدريب ليس مصدرا أساسيا لزيادة الإيرادات، لكنه يلعب دورا هاما في دعم هذه الإيرادات. وأثبتت الدراسة أن الشركات الناجحة هي التي:

- تسمح للموظف بحضور أكبر عدد من الدورات التدريبية المتعلقة بمجال العمل.
- تدفع كل رسوم التدريب.
- تحافظ على مواصلة التدريب حتى في السنوات التي تقل فيها الأرباح.
- تخصص نسبة من راتب الموظف للتدريب وتحاسبه إذا ما فشل أو رفض استخدامها.
- لديها برامج استشارات فعالة لاستكمال برامج التدريب.
- تخصص أماكن ومساحات جيدة للتدريب في مقر الشركة وترسل بعض موظفيها لبرامج منتقاة خارج الشركة.
- تعقد ورش عمل منتظمة تتناول موضوعات ذات علاقة بأنشطة الشركة.
- تعقد اجتماعات منتظمة لحل المشكلات المتكررة والطارئة حيث يتفرغ الخبراء والمستشارون الداخليون لمناقشة مشاكل الموظفين.
- تدمج البرامج الرسمية داخل المكاتب وخارجها مع مجموعة من أنشطة التعلم غير الرسمية.

نظام الحوافز

يبرز نظام الحوافز المهارات والإنجازات التي تقدرها الشركات الناجحة. وهذه أبرز الممارسات التي أبرزتها الدراسة:

- تعطي الحوافز لمن يستحقها وبصورة مفاجئة وشخصية ودون الالتزام بسياسات وإجراءات الشركة.
- تقوم قرارات منح الحوافز على مزيج من المعايير الشخصية والموضوعية.
- تطبق سياسات متوازنة لقياس الأداء حتى يعلم الجميع ماهية المعايير التي تؤهلهم للحصول على الحوافز المادية أو للارتقاء الوظيفي.
- تتأكد من أن كل موظف يحصل على مكافأة سيعرف لماذا تمت مكافأته وما هي الإنجازات التي تم تقديرها.
- تطبق سلسلة من الإجراءات لتقييم الأداء وزيادة المرتبات في أوقات منتظمة أو متفاوتة.
- تنفذ خطة محترفة للمعاشات والتأمينات تفيد العاملين على المدى البعيد.

المؤلف

ديفيد مايستر

يعتبر حجة في إدارة مؤسسات الخدمات وهو يقدم خدماته الاستشارية لهذه الشركات وخاصة فيما يتعلق بإدارة الأفراد. وقد ألف ثلاثة كتب أخرى تربعت على قمة الكتب الإدارية الأكثر مبيعاً في العالم.

AUTHOR:
David Maister
TITLE:
PRACTICE WHAT YOU PREACH: What Managers Must Do To Create a High Achievement Culture
Publisher: **Free Press, 2001**
*ISBN:*0-7432-1187-1
Pages: 250.

❀ تحترم السرية وتطلب من كل موظف التوقيع بالمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالحوافز والمكافآت.

❀ تطور نظاما عادلا لمشاركة الموظفين في الأرباح.

❀ تمنح مكافآت مفاجئة لكل إنجاز يستحق التقدير.

❀ تربط بين زيادات المرتبات وزيادة الأرباح.

التعامل مع العملاء

تعتبر إدارة العملاء أهم عنصر في أي استراتيجية متكاملة في كل شركة ناجحة. وهذه هي أبرز الإجراءات التي يتخذها مديرو الشركات موضع الدراسة:

❀ لا يهدف المديرون إلى اهتمام بالعملاء فقط، بل إلى وضعهم على قمة الأولويات.

❀ لا يتوانون عن الابتكار ولا يملون التجديد بل يؤمنون أن العملاء يتجهون دائما إلى الشركات التي تنوي فعلا جذب انتباههم.

❀ يكلفون من يقوم بالعمل بتسويقه وإبراز مزاياه.

❀ لا يقيدون ولا يبخلون بالنفقات المخصصة لارضاء العملاء وخدمتهم.

❀ يذهبون إلى العميل مع الموظف أو بالنيابة عنه إذا اقتضى الموقف ذلك.

❀ يلتقون بالعملاء موسميا أو سنويا.

❀ دائما يسألون العملاء: «كيف يمكننا أن نساعدكم؟»

❀ يستخدمون طرقا غريبة ومبتكرة لإشاعة جو المرح في كل مكان يطأه أو يزوره العملاء.

❀ يدرسون احتياجات العميل واحتياجات عميل العميل لخلق منظومة أعمال متكاملة ومترابطة.

❀ يتجاوزون مبدأ: «العميل دائما على حق» إلى مبدأ: «العميل دائما على حق، خاصة عندما يكون على خطأ.»

وبهذا فإن الدراسة التي ينشرها ويلخصها هذا الكتاب توجه رسالة صريحة للجميع، ومفادها:

«الشركات التي تتوقع من موظفيها نتائج باهرة وأرباحا فائقة، تتوقع أيضا من نفسها معايير دقيقة وتكلف موظفيها بمهام تدفعهم للعمل بحماس وتعين لهم مديرين يثقون بهم كعاملين ويحبونهم كبشر، ويتعاملون معهم بأمانة وشجاعة.» وهذا أمر نادر الحدوث في أكثر الشركات. أليس كذلك؟!



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

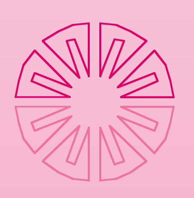
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب **4002** - القاهرة
مدينة نصر: **11727** - ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن- شعاع ت: **5510492**
5534291 - 5515636 - عمان
السعودية - الرياض ت: **4765105**
اليمن - سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات - إكومان ت: **6263326** أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
السعودية - مصادر ت: **6504053 - 6521147** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357